

Institutionen för informatik
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

EXTERNA LEVERANTÖRER - GER BÄTTRE KUNDSTÖD?

Allt fler IT- företag väljer att överlåta ansvaret för sitt kundstöd till en extern entreprenör. Både små och stora företag kan spara pengar såväl som resurser vid utläggningen av just denna verksamhetsdel. Att slippa slussas vidare och att få ett snabbt korrekt svar betyder mycket för att företaget skall få en nöjd kund, antingen det gäller hård- eller mjukvaruproblem.

I uppsatsen har vi beskrivit vilka för- respektive nackdelar företaget kan stöta på vid anlitaandet av en tjänst som denna. Vi har byggt uppsatsen till stor del på tidningsartiklar, hämtade främst från datortidningen Computer Sweden. Intervjuer har gjorts med personer inom Volvo och med en leverantör. Materialet har samlats in från Internet, bibliotek eller genom personliga kontakter t ex i form av enkäter.

Examensarbete (IA 5840) 10p för ADB-programmet 80p, vt 98

Maria Larsson och Senni Liimatainen

Handledare: Kjell Engberg

Göteborg den 2 juni 1998

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och frågeställning.....	7
1.3. Metod.....	8
1.4. Avgränsning	10
 2. KUNDSTÖD	 12
2.1. Historik	12
2.2. Mer om kundstöd	13
2.3. Vad utgör ett bra kundstöd?	15
2.4. Virtuellt kundstöd.....	17
2.5. Ett exempel på ett företags organisering av sitt kundstöd	18
2.6. Framtidens kundstöd.....	22
 3. UTLÄGGNING AV VERKSAMHETEN PÅ ENTREPRENAD.....	 24
3.1. Historik	24
3.2. Mer om tjänsten.....	25
3.3. En tjänst som hjälper.....	29
3.4. En tjänst som stjälper.....	34
3.5. Att anlita rätt tjänst/leverantör	40
3.6. Avtal	43
3.7. Framtidsutsikter	46
 4. IBM -EN LEVERANTÖR.....	 48
4.1. Teknisk definition	49
4.2. Hur det går till att lägga ut en verksamhet.....	50

4.3.	Orsaker till varför ett företag väljer att anlita en leverantör.....	52
4.4.	Avtal	53
4.5.	Priser	56
4.6.	Framtid.....	57
 5. SAMMANFATTNING/SLUTSATS		59
 6. KÄLLFÖRTECKNING		64

Bilagor:

Ett: Enkätfrågor om användarstöd

Två: Intervjufrågor

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Att utnyttja informationsteknologi i ett företags verksamhet innebär bl a att en hel del kapital investeras i hård- och mjukvara. Hårdvarukostnaderna är dock ofta avsevärt mindre än totalpriset för *tjänster* som köps under ett ADB-systems livstid. Tjänster kan anlitas för nya behov inom företaget eller för driften av redan existerande system.

Som tjänster nämns ofta personaltjänster och servicebyråtjänster. Med personaltjänster menas konsulttid medan en servicebyråtjänst innebär att en servicebyrå tar över informationsbehandlingen av ett företags informationssystem. Ett etablerat alternativ för dagens företag är tjänsten som ibland kallas för "outsourcing", d v s att en verksamhet eller delar av den läggs ut på entreprenad.

En företagstjänst som blivit allt viktigare för ett framgångsrikt IT- företag är dess användarstöd. Nya hjälpverktyg, ofta omnämnda som "Help Desk Tools", utvecklas ständigt för att personalen skall kunna ge andra anställda eller företagets kunder snabba, relevanta svar samt slippa att slussa vidare dem till andra avdelningar. Detta gäller både för mjuk- resp. hårdvaruproblem. Därmed är det nödvändigt för ett företag att tänka så kundinriktat som möjligt. Fastställandet av kundernas behov ter sig möjligtvis inte alltid vara så lätt. Det är dock ett viktigt förarbete för att företaget senare skall kunna erbjuda kunderna en tillfredsställande tjänst.

I och med att ett företags användarstöd betyder allt mer, så krävs det mer arbete för att få det att fungera bra. Dålig organisering och en mindre kompetent personal kan medföra att personalen inte hinner med att hjälpa alla missnöjda kunder som hör av sig för att få hjälp. Att lägga ut användarstödet på en extern leverantör kan i en sådan situation vara ett smart och smidigt alternativ. Detta är dock ett mycket svårt beslut att fatta, vilket har erfarits bl a på storföretaget Volvo. Där har det gjorts försök att lägga ut delar av verksamheten, men vad gäller utläggningen av användarstödet har de ännu inte vågat ta steget ut.

I våra källor har både "kundsupport" och "outsourcing" varit flitigt använda. "Kundsupport" är dock ett försvenskat uttryck varvid vi valt att ersätta det med de svenska motsvarigheterna användarstöd och kundstöd. Vanligtvis skiljer man mellan "support" och "helpdesk", då "support" anses inkludera all sorts användarstöd medan "helpdesk" begränsar sig till enbart telefonstöd.

"Outsourca" eller "outsourcing" är enligt Svenska språknämnden modeuttryck för vad som mer korrekt på svenska heter "utläggning av en verksamhet på entreprenad". Från början omfattade outsourcing- uttrycket på svenska enbart datordriftsutläggningen vilket medförde att "driftsentreprenad" föreslogs som en lämplig översättning. Idag vet man att outsourcing kan innefatta så mycket mer varvid vi enligt Svenska språknämnden bör klargöra mer exakt vad det är som blir utlagt. Då lämpar sig uttryck som "Vi har lagt ut tillverkningen av x på entreprenad" eller ett kortare och lite mer opreciserat uttryck som "Vi har lagt ut kundstödet". Efter dessa rekommendationer valde vi att i texten huvudsakligen använda uttrycken "att lägga ut" och den mer ålderdomliga motsvarigheten "att leja ut".

1.2 Syfte och frågeställning

Uppsatsen beskriver innebörden av att ett företag väljer att anlita en extern leverantör för att ansvara för företagets användarstöd. Vi tar upp för- respektive nackdelar med detta samt beskriver vad som allmänt utgör bra användarstöd och vad som menas med uttrycket ”att lägga ut”. Uppsatsen kan ses som ett underlag för Volvo, som är ett av flera företag som vill öka sin medvetenhet om en tjänst som denna.

Frågor vi försökt att svara på under arbetets gång:

- Vad innebär det att lägga ut en del av sin verksamhet?
- Varför vill företag leja ut sitt kundstöd?
- Vilka för- respektive nackdelar finns det med lägga ut företagets kundstöd?
- Vilka framtidsutsikter finns det för denna typ av verksamhet?
- Hur ser bra kundstöd ut?

1.3 Metod

Uppsatsen bygger till stor del på tidningsartiklar, hämtade främst från datortidningen Computer Sweden. Dessa artiklar har tagits fram genom sökningar på Computer Swedens hemsida. Sökord som vi främst använt oss utav är ”outsourcing”, ”outsourc*”, ”support”, ”kundsupport”, användarstöd och kundstöd. Materialet har lästs igenom och sammanställts under våra olika rubriker.

Vi har även besökt Gartner Groups hemsida med främsta syftet att hitta fler konkreta sifferuppgifter. Därifrån fann vi dock fakta av ekonomisk karaktär.

För förklarandet av begreppet kundstöd har vi främst använt oss utav Strömbergs och Lindahls uppsats *Kundsupport- ett nödvändigt ont?* (1996). En bra indikation på vad det i sin tur innebar att anlita leverantörer för vissa verksamhetsdelar fick vi från Peterssons uppsats *Outsourcing* (1997).

För att få en uppfattning vad som allmänt uppfattas som bra kundstöd, valdes slumpvis, genom sökningar på Internet, tio företag som själva ger användarstöd. Till dessa skickades en enkät som de fick svara på (se bilaga ett). Av de utvalda skickade sex inte tillbaka något svar.

Vi gjorde en intervju med Inge Forsberg, chef för Global support management på Volvo IT. Materialet gav oss underlag för hur en stödorganisation kan vara uppbyggd samt att vi fick information om vad ett stort företag som Volvo hade för tankar om att använda sig utav en leverantör för att ansvara för kundstödet.

För att få en bredare uppfattning bl a om hur själva utläggningsprocessen går till, så tog vi via telefon kontakt med Hans Kempka, försäljare på IBM i Stockholm. Vi fick även ett enkätsvar från Carl-Johan von Plomgren på WM-data. Både telefonintervjun och enkäten till WM-data byggde på samma frågor (se bilaga två).

1.4 Avgränsning

Uppsatsen behandlar ej huruvida företaget skall anlita externa leverantörer till att lägga ut andra områden än kundstöd. Vi går heller inte in på andra tjänsteformer, t ex servicebyråer eller konsultverksamhet.

2 KUNDSTÖD

2.1 Historik

I PC-branschens början hade inte kundstödet så stor betydelse. Det var då nästan en självklarhet att kunden skulle bistås med kostnadsfri hjälp. Hjälpens sköttes i sin tur av datorleverantörerna respektive återförsäljarna. Att stödet kunde vara gratis berodde på att både hårdvara och program såldes dyrt.

På senare år har datorföretagen upptäckt att det går att tjäna pengar på kundstöd. Därmed är det idag långt ifrån givet att man kan räkna med att få användarstödet kostnadsfritt. Konkurrensen har blivit hårdare vad gäller både program och hårdvara vilket gör att priserna på dem sänks och att företagen istället har valt att ta betalt för den hjälp de ger.

2.2 Mer om kundstöd

Kundstöd är en av flera tjänster som på senare tid har börjat säljas på Internet. Det finns flera olika sätt som detta enorma nät kan utnyttjas på. Några exempel på detta är att:

- Kunden kan skicka in och få svar på sin fråga via elektronisk post.
- Företaget har en kunskapsdatabas på Internet där kunden själv ska söka sig fram till en lösning på problemet.

Kundstödet går att köpa i en mängd olika varianter. Allt från 24 timmar per dygn, sju dagar i veckan med hemnummer till teknikern, till enklare form av stöd där man betalar per minut eller timme.

Trots att telefonstöd är den vanligaste typen av kundstöd så finns det även andra former. Några exempel på detta är:

- Datortidningar, där frågor kan skickas in till tidningen. Detta är ingen bra lösning av akuta problem eftersom pressläggningstiderna är långa.
- CD ROM-skivor. Egna CD ROM-skivor med frågor och svar samt teknisk information om programmen publiceras av många företag.
- Förpackat stöd, där tjänster säljs i färdiga paket. Användaren väljer bland olika paket som även kan kombineras.

En del organisationer har även en annan sorts kundstöd, "network-management-software". Ett exempel är ett system som heter "HP OpenView" som automatiskt känner av allt som händer på nätet. Personalen kan, om ett sådant system är installerat, lösa problemet så snart som det är identifierat. De kan på detta sätt t o m lösa problemet innan kunden ringer eller åtminstone utreda det när kunden upptäcker det.

Personalen som arbetar med kundstödet kan också ta kontakt med användarna och varna dem för problemet redan innan kunden har blivit medveten om det.

Prissättningen på den erbjudna hjälpen beror således på ett antal olika faktorer, t ex servicenivån. En annan orsak är hur mycket ett driftstopp får kosta i verksamheten, som i sin tur beror på hur många användare som är beroende av datorn och dess funktioner.

2.3 Vad utgör ett bra kundstöd?

Det finns en mängd olika faktorer som bidrar till att kundstödet och organiseringen av det uppfattas som effektivt och pålitligt. Efter att ha läst ett antal enkätsvar från företagspersonal som jobbar med att ge kundstöd kan vi sammanställa att följande faktorer anses som viktiga för ett lyckat slutresultat:

- Personalen skall så långt som möjligt ge direkta svar utan att behöva hänvisa kunden till flera andra personer.
- Personalen skall kunna sin organisation och dess system samt ha social kompetens (bra kommunikation med kunderna).
- Det skall också klart kunna avgränsas vad det är som stöds.

Företaget tjänar naturligtvis på att kundstödet fungerar bra. Det kan t ex innebära att företaget kan behålla vissa kunder och att man sparar en hel del tid som annars skulle gått åt till att försöka lösa datorproblemen själva.

I enkäten frågade vi även om personerna tyckte att kunden skall betala för kundstödet och om det i så fall ger bättre kundstöd. Ett svar från Dan Ekstrand på ITS GU lät så här: "Både ja och nej, det beror helt på vad man ger stöd på. Jag antar att om man ger kundstöd på något man sålt, så kräver det att man minimerar stödet. Annars så lär vinsten försvinna. För oss som tillhör samma organisation som dem som vi ger stöd till så är det enklare om man inte tar betalt. Det är dock viktigt att följa upp kundstöds- funktionen och kontrollera vad det är man hjälper användarna med och försöka ändra organisationen så att flaskhalsarna försvinner."

2.4 Virtuellt kundstöd

Under de senaste åren har tekniken att förbättra telefonsamtalsprocessen blivit bättre. Exempel på utveckling:

Fjärrstyrning av datorer:

Dessa verktyg gör att kundstödspersonal kan ta över en kunds datasystem över nätet. Personalen kan på detta sätt bestämma orsaken till problemet och också visa lösningen på problemet för kunden.

"Computer Telephone Integration":

Detta är en röstigenkännande mekanism som är menydriven. När kunden ringer till kundstödet blir han/hon presenterad för en meny där det är möjligt att välja bland olika kategorier för att kunna identifiera problemet så snabbt som möjligt.

2.5 Ett exempel på ett företags organisering av sitt kundstöd

Intervju med Inge Forsberg, chef för Global support management på Volvo.

Inge arbetar idag med att se till att skapa ett så fungerande stöd som möjligt, som ska kunna lösa de problem som uppstår inom Volvo och även tillhandahålla verktyg för hela Volvokoncernen.

Ingen av Volvos 100-tals stödorganisationer i Sverige är utlagda hos ett annat företag. Däremot finns exempel på detta i Australien. Där har de anlitat en extern firma som ett "callcenter". Jag tror inte att man ringer direkt in till Volvo där utan man ringer till ett "callcenter", säger Inge. De delar kundstödsverktyg med Volvo, men löser egentligen inga problem utan det enda de gör är att de finns tillgängliga och registrerar problemet. Därefter skickas problemet vidare in till Volvo som tar hand om det.

Inge berättar att ett stort problem som finns i alla företag är dolda kostnader. Om en person inte får igång sin dator och därmed inte kan arbeta, så förlorar företaget arbetskapacitet. Personen kostar då pengar utan att kunna utföra sitt arbete. Detta kan jämföras med att företaget hyr in en person som kanske kostar en halv miljon om året, medan de kanske samtidigt sparar två miljoner som alltså inte syns, dolda kostnader.

När nya system börjar levereras måste vi se till att dessa system kommer till användning och att det blir begripligt vem som ska använda dem, säger Inge. Det är inte självklart att vi ska göra det på samma sätt som förut. Därför har vi haft funderingar kring utläggning av kundstödet.

Volvo Data har tidigare mest jobbat med de centrala funktionerna här i Göteborg. De arbetade med fabrikena och sträckte sig ut till de säljbolag/marknadsbolag som finns ute i världen. Det finns normalt ett marknadsbolag per land. Marknadsbolaget är s k importör till varje

land. Därifrån strålar det ut till de olika återförsäljarna. Volvo IT, som det numera heter, blir nu också inblandade med återförsäljarna i varje land.

När det t ex gäller våra återförsäljare som vi skeppar ut standardiserade lösningar till, så måste vi förstå att vi inte klarar av att göra allting själva, medger dock Inge. Vi måste ta hjälp i vissa lägen. Om återförsäljarna skall kunna köra dessa system så kan vi inte bara ge det stöd som de behöver med våra egna resurser hela vägen. Vi måste ha någon som representerar oss på något sätt, som finns i närheten där ute. Där är det uppenbart att det är en omöjlighet att göra det själva. Det finns ju flera företag att välja mellan, men IBM erbjuder en heltäckande tjänst. De klargör att de kan sköta allt från installation till kundstöd, vilket gör dem mycket intressanta.

Vi funderar på att skapa ett s k "callcenter", berättar Inge. Hur ska vi då göra detta på bästa sätt? Ett förslag är att samarbeta med Action Service Europe som är ett väl fungerande "callcenter" i Europa men som inte har den IT- kompetens som krävs. Detta är ett alternativ till att lämna ut allt till IBM. Det är ett företag som har ett kraftigt försprång emot andra leverantörer. IBM var egentligen de enda som fanns med i diskussionen eftersom det inte fanns några andra som hade kunskap om detta. Det blev de alternativ som vi hade att välja mellan, säger Inge. Men längre har vi tyvärr inte kommit.

Inge berättar vidare att det dock har gjorts ett försök till utläggning. Volvo Personvagnars säljbolag i Tokyo skulle installera CLASS- applikationen. Vid den tiden åkte en belgisk representant dit var femte vecka. Han fungerade som IT- chef där. Representanten ville dock att Volvo Data skulle ta hand om installation, drift, kundstöd m m av CLASS som nu skulle installeras. Volvo Data tyckte att det var bra och bestämde sig för att ta kontakt med IBM eftersom de är ett globalt företag. Det visade sig dock bli ett problem. Det är en stor skillnad mellan att vara globala och att vara multinationella. Att agera globalt skulle varit att vi kunde åkt till IBM och sagt att nu ville vi ha det här levererat i Japan och nästa vecka i Singapore o s v. Då skulle de ha fixat det. Men riktigt så enkelt var det inte.

Ett problem var att det bara är Volvo som har kunskap om CLASS- applikationen. Den består i och för sig av ett antal kända komponenter men just sättet som den är ihopsatt på är inte känt av andra än Volvo. I detta fallet skulle då IBM behöva utbildning i detta vilket de i och för sig skulle kunna fått av oss och som de i sin tur skulle kunna sprida ut till IBM i världen, medger Inge. Men det visade sig vara rätt stökigt. En av våra tekniker reste istället till Tokyo och kunde där hantera detta.

Under tiden höll vi kontakt med IBM och försökte förklara lite tydligare vad det var vi ville ha. De kom då tillbaka med ett nytt förslag. Så därför skall vi inte bara skylla på IBM eftersom vi inte riktigt visste vad vi ville ha, säger Inge och berättar vidare att när de väl kom med förslaget så hade vi redan teknikern borta i Tokyo. När IBM var beredda att leverera det vi hade sagt så var det inte längre det vi ville ha. Och där stannade den affären. Det var i alla fall ett försök till utläggning. Mer blev det inte.

2.6 Framtidens kundstöd

Stödverksamheten har som sagt förändrats under de senaste åren. Miljön har blivit mer komplex och det krävs högre kompetens på personalen. Tidigare skedde kundstödet genom

direktkontakt till att nu mer handla om telefonstöd eller att använda hjälptexter i respektive programvara.

Framtidens stödorganisation minskar förhoppningsvis m h a mer "plug and play" och mer användarvänlig information. Framtidens användare har troligtvis mer datorkunskap och är mer vana att använda information. Kundstöd ges även över Internet.

3 UTLÄGGNING AV VERKSAMHETEN PÅ ENTREPRENAD

3.1 Historik

Före 1980-talet anlidade flera företag servicebyråer för att ta hand om den egna dator-driften. När priset på hårdvaran minskade hade företagen återigen råd att själva investera i utrustning och personalkompetens. Under 1980-talet vände därför trenden, dvs man tog tillbaka den utlagda verksamheten till den egna organisationen. Dataavdelningarna ute på företagen började växa... Men ack den som tror att gammalt är dött. 1990-talet skulle föra med sig en ny boom, en tjänst mycket lik servicebyråernas - "outsourcing".

Det hela, dvs att man började lägga ut delar av sin verksamhet på entreprenad, sägs ha sina uppkomstorsaker bl a i att företag hade datorkapacitet över. De i sin tur erbjöd andra företag en tjänst som gick ut på att ta hand om deras dataverksamhet (Petersson, L., *Outsourcing*).

Tjänsten tillämpades i början av flera företag för att lägga ut datadriften. Andra områden som följt tätt efter är systemutveckling, kundstöd, televäxlar och nätdriften.

3.2 Mer om tjänsten

Det hela handlar om att ett företag lägger ut delar eller hela sin ADB-verksamhet hos en leverantör. Leverantören tar då ansvar för den dagliga produktionen vilket kan inkludera hårdvara, systemprogrammering, driftspersonal, tester m m. Områden som kan läggas ut, är förutom de vi nämnt tidigare, t ex drift och övervakning av kommunikationsnätverk. Ett annat exempel är att leverantören får det totala ansvaret för hela systemutvecklingsprocessen¹.

En definition från en leverantörs sida kan lyda följande (Carl-Johan von Plomgren, WM-data, enkätsvar): "Vi tar över en kunds verksamhet, en IT-avdelning eller kundtjänst. Vi driver funktionen med befintliga medarbetare och kunden erhåller samma tjänst utan att äga produktionsapparaten.

Det är inte alla företag som vågar ta steget fullt ut och anlita en leverantör för att komplettera den egna verksamheten.. C.-J. von Plomgren, från WM-data, menar att tveksamheten i vissa fall kan bero på psykologiska faktorer. Det finns en rädsla för att man tappar kontrollen, att man mister kvalitén på verksamheten. Carl-Johan tycker att problemet i sådana fall ligger i människans förändringsbenägenhet och "politiska" faktorer.

Den senaste nischen inom tjänsten är området PC. Detta inkluderar användarstöd, företagets hantering av PC-tillgångar ("Asset management"), telefonstöd och underhåll.

¹ Systemutvecklingsprocessen: från verksamhetsanalys, systemutformning, systemutveckling till underhåll av produktionssystem, Hamrin & Qwerin, ADB-köparen, sid 99.

En hel del sifferuppgifter kan fås fram om hur företagen väljer att utnyttja leverantören, dvs använda tjänster som erbjuds av denne. Vi tar upp några exempel. Analysföretaget IDC har i en rapport fastställt hur områdesfördelningen i utlagda system i Sverige ser ut (Computer Sweden, nr 68, 1997, *Outsourcingboom i Sverige*):

- Hela informationssystem (client/server system, nätverk, PC och datacenter) **63%** av totalmarknaden.
- Processing services (delprocesser i form av löne- och kredithanteringar) **33%** av totalmarknaden.
- Business Process Outsourcing (hela affärsfunktioner som finans, personal- eller kundhanteringen läggs ut.) **4%** av totalmarknaden.

Från samma artikel kan vi hämta uppgifter som att omsättningen för den svenska marknaden för utlagda system var 6,1 miljarder kronor 1997. Detta belopp tros öka till över 9 miljarder kronor år 2001. Sverige står för närmare hälften av den nordiska marknaden. Vad gäller leverantörer, så täcker WM-Data, EDS (Electronic Data Systems), Cap Gemini och Sema Group 60% av marknaden i Sverige och var vid artikelns skrivande de fyra största leverantörerna. Enligt en artikel från Gartner Group (Maj 1997) har EDS, IBM's Global Service Group och Cap Gemini ökat från 20% till 40% de senaste tre åren.

Gartner Group menar även att värdet på att lägga ut delar eller hela verksamheten ökar från 18 miljarder dollar till 42 miljarder dollar år 2000 (Computer Sweden, nr 96-10-01, *Gift dig med rätt typ!*).

Enligt en färsk undersökning av analysföretaget Computer Economics, går nu 30 % av alla IT- kostnader i de 2000 största företagen i världen till att lägga ut delar eller hela företags verksamhet (Computer Sweden, nr 26, 1998, *Missnöje med outsourcing vanligt*).

Orsakerna till att ett företag lägger ut sitt användarstöd är oftast att diagnostisering och felhantering av problem har blivit svårare samt att samtalen har ökat i antal. Tiden räcker helt enkelt inte till. Företag kan lägga ut hela sitt användarstöd, t ex om de snabbt behöver bygga upp en centraliserad stödstruktur och det inte finns någon sedan tidigare. I annat fall kan företaget välja att stödja den redan befintliga strukturen, t ex om de är på väg att förlora kundernas förtroende p g a att kompetens, programverktyg m m inte räcker till.

Beroende av företagets verksamhet, storlek, struktur m m , så är fördelarna respektive nackdelarna med denna tjänst olika för varje enskilt företag. Här nedan tar vi dock upp några, vilka vi uppfattat som, allmänna åsikter om vad som är bra respektive mindre bra eller dåligt med tjänsten.

3.3 En tjänst som hjälper

”Why make a large investment in data processing assets when a vendor already has them? Management can reduce operating expenses, improve technology and focus on core

business. Outsourcing can let management spend more money in areas with business growth potential, rather than on expensive data centers” (Hamrin & Qwerin, ADB-köparen, s 99).

Ovanstående ord har sagts av en amerikansk bankman. Som vi kan utläsa menar han att man genom tjänsten till stor del vill uppnå ekonomiska fördelar. Så var det från början också. Idag ser företagen dock till andra fördelar, vilka i vissa fall t o m kan innebära mer kostnader.

Ekonomi

De flesta företag strävar hela tiden efter att sänka sina kostnader på bästa sätt. Så även kostnaderna för ADB-driften. Enligt Hamrin och Qwerin i boken ADB-köparen, är en allmän uppfattning att driftskostnaderna kan sänkas med 20-30% vid anlitaandet av en extern leverantör.

Enligt undersökningar från analysföretaget Gartner Group, kostar användarstöd mer än vad man tror. För varje budgeterad krona ämnad för användarstöd, får man räkna med ytterligare tre kronor, som blir s k ”dolda kostnader”. Att inte satsa på kundstödet kan bli dyrt. Irritation och väntetider växer ikapp med den bristande effektiviteten. (Computer Sweden, nr 9, 1996, *Spara med support och helpdesk*)

Studerandet av olika kunder har gett Gartner Group (9 Juni 1997) underlag till den fakta att ca 20% av företagen hävdar att påtagliga vinster är resultatet efter att delar eller hela verksamheten lagts ut. Företag som utnyttjat en leverantör en längre tid överraskas ofta av andra effekter som ökad flexibilitet, bättre service nivåer, större skicklighet och bättre hantering av slutanvändarna.

Ett ”ekonomiskt argument” för flera företag är att de vill uppnå bättre kostnadsstrukturer på sikt.

Styrning

Att leja ut en viss del eller delar av verksamheten kan ge en bättre kontroll över de resurser som används. Detta förutsätter dock att leverantören och företaget har ett intensivt samarbete med fungerande kommunikation. Kostnaderna kan bli lättare att förutsäga, då de oftast regleras i avtal. Eftersom företaget nu tvingas se över verksamheten och rutinerna noggrannare kan detta även bidra till ökad säkerhet.

Kompetens

Idag kan det vara svårt att få tag på kompetent IT- personal eller behålla de som utbildats inom företaget. Ett exempel är personal för att ”lösa” år 2000-problem som uppkommer. Genom att anlita rätt leverantör har företaget tillgång till kompetent personal i princip dygnet runt samt att de slipper bekymmer med frånvaro och semester.

Leverantörer kan eventuellt anlitas även under en kortare tid, t ex när mer kompetent personal behövs eller för att fylla ut tomrum när den egna personalen utbildas.

Flexibilitet, effektivisering

Vid anlitaandet av en extern leverantör får företaget en möjlighet att utnyttja en specialiserad driftsorganisation.

Ibland kan kostnadskriteriet och behovet av flexibilitet stå mot varandra. Vid utläggning av t ex systemutvecklingen, så kan resultatet bli ett snabbare program. Kostnaderna för detta

kan bli mycket höga, men övervinns oftast av det faktum att företaget snabbare kan dra nytta av det nya systemet.

Maskinvara

Företagets operativa delar kan ofta med fördel läggas ut, särskilt om målet är standardisering och global samordning. Det är på denna punkt leverantören har en stor fördel, eftersom denne kan driva och övervaka t ex servrar och nätverk åt flera kunder. Allt detta med samma resurser som i vanliga fall krävs för att driva en enda anläggning!

Ny teknik

Många företag väljer att lägga ut delar av sin verksamhet inte minst för den nya teknikens skull. De slipper själva risken med nyinvesteringar!

Även små företag kan ha mycket att vinna. De kanske inte har resurser eller kapital att hänga med i nysatsningar och ser denna tjänst som en lösning.

3.4 En tjänst som stjälp

Om företag grundar sitt beslut om verksamhetsutläggning på orsaker som att slippa undan ansvaret för att utbilda och bygga upp en kompetent personal på företaget eller att de slipper undan ansvaret för andra nya IT- investeringar, kan detta resultera i mer negativa än positiva erfarenheter. Utlejningen av företagets kundstöd är ingen universallösning som över en natt räddar verksamheten eller levererar nöjda kunder. Dessutom får vi erfara att argumenten som skulle vara orsakerna till utläggningen i själva verket kan vara argument för att behålla verksamheten internt.

Ekonomi

Det är svårt att mäta lönsamheten på IT. Professor Erik Brynjolfsson² berättar för Computer Sweden (nr 2, 1996, *IT ger fördelar - men lönsamheten osäker*) att metoderna för att mäta positiva effekter av IT varit felaktiga en längre tid. Effekterna finns dock där. När professor Brynjolfsson berättar för artikelförfattaren att det inte finns några entydiga samband mellan ökad produktivitet, ökat kundvärde och ökad lönsamhet stöder han sig på en omfattande undersökning av sambanden mellan de nämnda områden på 370 amerikanska storföretag. Slutsatserna från undersökningen var just att det inte kunde fastställas några mätbara samband mellan IT och en ökad lönsamhet. Däremot kunde en viktig slutsats dras, nämligen att IT ger ökad produktivitet och ökat värde för ett företags kunder. Faktorer som inte gav ökad produktivitet var bl a *satsningar på att anlita en leverantör* och centralisering av IT- funktioner. Vidare kan vi i artikeln utläsa att professor Brynjolfsson i undersökningen delade upp företag i två grupper. Första gruppen satsade på den redan befintliga strukturen, att minska arbetskraftskostnaderna, rationalisera och skapa bättre kontroll. Den andra gruppen satsade på mer svåråtkomliga faktorer såsom kundorienterade system och ökad flexibilitet. I slutresultatet konstaterades att det gick bättre för företagen i den andra gruppen.

I en analys från 1997 (9 Juni 1997), gjord av Gartner Group, tas frågan om det är sant eller falskt att företaget kan spara ekonomiskt på att lägga ut upp. Den viktigaste slutsatsen, vid studerandet av olika företag, är att beslutet och därefter varje steg på att lägga ut hela eller delar av verksamheten måste övervägas noggrant. Rapporten rekommenderar att i vissa fall göra en analys som ett beslutsunderlag. I analysen jämförs det egna företaget med andra före-

² Erik Brynjolfsson är professor vid MIT Sloan School.

tag i liknande situationer ("benchmarking"). Företaget kan efter utförd analys själv föreslå ett antal alternativa åtgärder för "problemet" och dessa har långt ifrån alltid inneburit en utläggning av system.

Osäkerheten om lönsamheten beror även ibland på att avtalet grundar sig på vinst- och budgetberäkningar som sträcker sig över flera år. Dessa beräkningar grundar sig i sin tur på andra planer och affärsantaganden som inte nödvändigtvis gäller för hela den tid avtalet löper över. Förutsättningarna kan ha förändras och antagandena visar sig således som felaktiga. Exempelvis kan företagets vilja att förändra tjänsten, nysatsningar på teknologi som inte gjorts eller hela företagets IT- strategi ändrat inriktning. Tar leverantören då betalt efter tidigare antaganden och avtalet ej omförhandlats blir resultatet långt överstigande reella kostnader jämfört med vad som budgeterats. Detta kan undvikas t ex med att bygga avtalen på standardiserade priser.

Huvudorsaken till att tjänsten uppfattas som lönsam är att företaget ofta samtidigt gör flera besparingsåtgärder av större skala. Besparingsåtgärder som likväl kunde gjorts internt inom företaget. Företagets resurser, personal och lokaler läggs ihop med leverantörens tillgångar, personal och fastigheter och pengar kan sparas genom rationalisering. Det kan dock vara så att företaget har hyrt in ("leasat"), hårdvara, mjukvara eller lokaler och när dessa lämnas över till en leverantör blir det olika kostnader.

Något som bör tänkas på är även att leverantören inte alltid är motiverad till att vara med och minska företagets kostnader, om inte avtalet tar upp detta. Leverantören är angelägen om att kunden får det den vill ha, men priset kan ibland bli högre än vad företagsledningen räknat med i sin budget.

Kunskapsförlust

Den egna personalen har oftast en viktig kunskap om den interna problemdatabasen. De är en viktig källa för affärsinformation, hjälp för ny personal och lösningar av problem. Den egna personalen har oftast även en bättre syn på företaget som helhet. De är mer angelägna om att lösa problem för företagets bästa jämfört med personalen som får betalt per timma eller per transaktion.

Beroende

Risken med att leja ut hela eller stora delar av ADB-verksamheten innebär att företaget då befinner sig i en beroendesituation mot leverantören. Genom detta har man gjort av med kompetens, utrustning, driftspersonal m m och att bygga upp den utlagda verksamheten internt igen uppfattas som en oerhört svår uppgift. Beroendesituationen kan även bli oerhört jobbig om det visar sig att leverantören inte håller måttet. Det handlar inte nödvändigtvis om avtalsbrott utan om att företaget ibland vill mer än leverantören. Det kan då visa sig både svårt och dyrt att byta leverantör. Framförallt om parterna inte avtalat om detta.

Styrning

Om informationsbehandlingen i företaget är av strategisk betydelse, kan det vara riskfyllt att överlämna ansvaret till en leverantör.

För att företaget inte skall mista helhetssynen på verksamheten, så gäller det att även fortsättningsvis se den utflyttade verksamheten som om den vore kvar. Företagsledningen har fortfarande ett visst ansvar för den utflyttade delen av verksamheten. Det är fortfarande däri- från som visionerna och idéerna skall hämtas. Dessutom arbetar personalen på leverantörsfö-

retaget bättre om de ses som företagsanställda (Computer Sweden, nr 61, 1996, *Outsourcing blir strategiskt*.)! Det finns även en risk i att flytta ut hela sin IT- verksamhet. Dale Kutnick, en av grundaren till Meta Group, anser att företaget minst bör behålla en så kallad General Contractor. Detta är en person som ser till att leverantören håller sina löften (Computer Sweden, nr 61, 1996, *Outsourcing blir strategiskt*).

Paniklösning

Att se tjänsten som en paniklösning när det råder brist på kompetens, tid m m ter sig inte alltför ovanligt. Återigen kan vi ta upp år 2000-problematiken som ett exempel. Många företag har inte tagit tag i problemet själva utan är nu beroende utav externa leverantörer som kan säkra program för nästa årtusende.

Även företagsledningen kan drabbas av panik och inte nog tänka över om anlitaandet av en extern leverantör verkligen är en del av IT strategin, en behövlig omorganisering eller utnyttjas det bara som ett säkerhetsnät. Det har visat sig att företag har svårt att på rak arm svara på frågan varför de egentligen lägger ut delar av sin verksamhet och om det kommer att begränsa den framtida IT- kapaciteten.

3.5 Att anlita rätt tjänst/leverantör

Var finns den bästa leverantören? WM-datas representant Carl-Johan, menar att de som leverantör oftast blir kontaktade av olika företag som är intresserade av dem. Att de är intresserade av just WM-data beror delvis på marknadsföringen samt att företaget ofta omskrivs i tidningar.

Analysföretaget Input gjorde en undersökning där de frågade 120 europeiska företag huruvida de var nöjda med sina leverantörer. Bristerna kommer upp vid förmågan att anpassa sig till företagets krav på snabba förändringar och nysatsningar på bl a ny teknologi. Leverantörerna försvarar sig med att nysatsningar ofta medför större kostnader för företagen och man vill ju inte skrämma bort sina kunder. Input kom dock till en helt annan slutsats, nämligen att kunderna helt enkelt vill satsa. Något mer företagen ville se mer av var (Computer Sweden, nr 31, 1996):

- Flexibilitet (att möta nya krav från kunderna, tjänstebud eller affärsstrategi)
- Framåtanda (större vilja att satsa på ny teknologi)
- Delad risk (att leverantören får betalt i hur väl de utför uppdragen)
- Ansvarstagande (leverantören skall känna större ansvar för kundernas organisationsutveckling på IT- sidan)
- Mer kundorientering (större vilja att satsa på faktorer som verkligen ökar kundernas affärsnytta).

Undersökningen resulterade även i svaret att tre fjärdedelar av företagen var nöjda med sin leverantör. De klarade av de åtaganden det avtalats om.

Leverantören skall genom sitt ADB-stöd bidra till att göra företaget mer effektivt. För att nå maximal effekt kräver detta att leverantören fördjupar sig till viss del i verksamheten samt i hela branschen. ADB-behovet för företaget förändras i och med att nya tillämpningar kommer att tillkomma. Det är viktigt att parterna i det slutliga avtalet tar upp leverantörens förmåga att hantera sådana förändringar. Det skall även vid förhandlingar tas upp leverantörens erfarenheter av modern ADB-teknik, moderna utvecklingsmöjligheter m m.

Förhållandet mellan företaget och leverantören har förändrats en del genom åren. Förr skrevs avtal under på leverantörernas villkor medan företaget har kunnat ställa mer krav och haft mer valmöjligheter på senare tid. För att företaget skall göra en så bra affär som möjligt bör olika leverantörers organisation och dess förmåga att helt enkelt utföra ett gott arbete utvärderas. Olika leverantörer kan vara bra på olika områden, de har en egen nisch. Det kan även vara skillnad i att anlita en stor leverantör eller ett mindre bolag. De större bolagen kan leverera helhetslösningar medan mindre bolag oftast bara kan ta över mindre delar. Det är inte enbart viktigt att utvärdera leverantören för att göra en lönsam omorganisering, utan även att ha ett noggrant utfört förarbete, d v s en riktig undersökning om att utläggning är den rätta lösningen på företagets "problem".

Billigt köp är inte alltid bäst. Det kan istället medföra extrakostnader. Om leverantören säljer sina tjänster för underpris kan den vid senare tillfälle hamna i ekonomiska svårigheter. Lågt pris kan även betyda låg kompetens, vilket i sin tur kan betyda dålig kvalitet, kontinuitet och en användaranpassning som inte är tillräckligt bra.

Det händer även att förhållandet blir tvärtom, d v s att leverantören inte är nöjd med sin kund. Carl-Johan von Plomgren från WM-data skriver att faktorer som brist på avtalsmässiga överenskommelser, kvalitet, ansvarsförhållanden och pris kan resultera i att de affärsmässiga förutsättningarna saknas. Och leverantören vill ju inte heller göra en olönsam affär.

3.6 Avtal

Det finns inga bra, generella och användbara standardavtal för denna typ av tjänst. Carl-Johan från WM-data förklarar att det som är lika i avtalen är generella avtalsmässiga skrivningar, som hur tvister löses o s v. Avtalens detaljinnehåll varierar alltså kraftigt från fall till fall.

Utläggningen innebär ofta att leverantören tar över ansvaret för förvaltningen av system så väl som den personal som sköter detta. Detta medför att även arbetsrättsliga frågor blir aktuella att regleras, bl a genom MBL³-förhandlingar, i avtalet.

Avtalet är således en mycket viktig handling. Det finns en rad avtalsmodeller som företaget kan ta till hjälp för att undvika fällor. För att en relation skall vara framgångsrik krävs att avtalet tar upp tydligt definierade roller för kund och leverantör, samt ansvarsförhållandet mellan dem. Det kan även vara viktigt att ta upp frågan ifall det är möjligt för företaget att byta

³ MBL = Med bestämmande lagen

leverantör ifall det skulle visa sig att man senare vill göra det. Enkätsvaret från WM-data poängterar att uppsägningsrätten är ömsesidig!

Mikael Tornwall skriver i artikeln *Litar du på din leverantör* (Computer Sweden nr 40, 1998) om Lars Alm, IBM:s Sverigechef som säger ” att de ogärna ger sig in i ett omfattande avtal om vi inte tror att kunden har den rätta beställarkompetensen. IT- chefen och ledningen måste ha en omfattande IT- kompetens och kunna detaljer om hur IT kan användas för affärsprocesserna. Annars är risken att kunden blir missnöjd och det tjänar ingen på.”.

IBM räknar med att 20 procent av avtalen bryts i förtid. Daniel Gartman, IBM, menar i samma artikel som nämnts ovan att ambitionen är att avtalen skall hålla i fem eller kanske tio år. Om det skär sig mellan parterna eller förhållanden ändras så skall det vara smidigt att avveckla relationen.

Ole Kjeregård från P A Consultinggroup i Danmark (Computer Sweden, nr 6, 1998, *Kunder lägger krokben för sig själva*) menar att för få företag väljer att satsa på en strategisk hantering utav avtalet. Ett problem är ifall avtalet bygger på att olika funktioner läggs ut. Istället för styrelsen, handhar funktionschefen avtalet vilket kan innebära att möjligheter som delad risk och vinst förbises.

Enligt Ole så ligger de nordiska länderna något sämre till än t ex Storbritannien när det gäller hur de hanterar sina avtal. Vanligast är att det tecknas ett avtal som sedan inte följs upp.

3.7 Framtidsutsikter

Utsikterna för att företag i framtiden skall leja ut kundstödet ser enbart ljusa ut! WM-datas Carl-Johan och Hans från IBM är överens om att branschen kommer att växa med stormsteg. Kundstödet är bland de vanligaste områdena inom företag som blir utlagt. Detta för att kundstödet oftast läggs ut i samband med en större del eller delar av verksamheten.

Leverantörerna i framtiden får mer långtgående avtal än tidigare. Då blir det enklare för företag och leverantör att definiera gemensamma mål. Allt vanligare blir även vinstdelning. Leverantören får inte lika mycket betalt i början, men får en viss del av företagets vinst med systemet.

Analysföretaget Gartner Group spår att över hälften av alla IT-organisationer kommer att ha lagt ut sin PC-verksamhet innan år 2000 (Computer Sweden, nr 1997-10-07, *Kraftig ökning för PC-outsourcing*).

Peter Duckner, expert och författare, i sin tur förutspår att man om 10-15 år kommer att ha lagt ut alla funktioner som har med användarstöd att göra (HR Alliances, 1998, *Outsourcing as a strategic weapon*).

4 IBM -EN LEVERANTÖR

Intervju med Hans Kempka, försäljare på IBM.

Hans arbetar på leverantörssidan vid utläggningen av en verksamhet. Han börjar med att definiera begreppet ”att lägga ut” och jämför då IT- utläggning med utläggning av arbetsuppgifter i köket. Någon lagar mat åt dig. För hur många ska du laga mat? Vem handlar? Hur mycket får det kosta? När ska maten serveras? Om inte någon talar om att det ska komma gäster och att det inte är avtalat med leverantören att han ska laga mat åt gästerna, så gör han inte det. Detta är ett exempel som visar hur mycket detaljer det finns att diskutera vid avtalsförhandlingar. Att få med alla detaljer är inte lätt!

Enligt Kempka började intresset kring ”outsourcing” att ta fart i mitten av 1990- talet. Analysföretag, såsom Gartner Group, och konsultföretag började intressera sig mer för att företag lägger ut sin verksamhet hos en leverantör. Detta är dock fortfarande en tjänst som är under utveckling. Marknaden är ännu inte mogen, som Hans säger. En viktig aspekt som måste förbättras är kommunikationen mellan leverantören och företaget. Allt för att få ett lyckat samarbete.

IBM har samarbete med Volvo som till skillnad mot andra företag inte vill lägga ut sitt kundstöd. Detta är dock vanligt annars i samband med att företag lägger ut övriga delverksamheter.

4.1 Teknisk definition

En teknisk definition kan göras genom att beskriva de tre olika segmenten som finns av att lägga ut verksamheten:

- Traditionell IT- utläggning. Då läggs operationen av datorerna ut. Någon som startar respektive stänger av datorerna då det behövs.
- Process- utläggning. Då kan t ex bara lönehanteringar läggas ut. Programmet ska inte bara köras utan listor ska skrivas ut och leverantören har också ansvaret för att nya lagar och avtal följs. Leverantören ansvarar då för tillämpningen.
- ”Business Process Outsourcing”. Leverantören deltar i affärsprocesser. Detta betyder att leverantören är delaktig i framgången.

Vad gäller en fördelning mellan dessa olika segment så har de flesta kunder lagt ut verksamheten enligt det första segmentet eftersom det är förhållandevis enkelt att anlita en leverantör för att lägga ut datorerna. 20% har lagt ut sin verksamhet enligt andra segmentet, dvs att leverantören även sköter ansvaret för att hantera de nya lagar som tillkommer. Här är det

svårare att förutse förändringar som sker under den avtalade perioden. En enda kund hos IBM låter leverantören delta i hela affärsprocessen.

4.2 Hur det går till att lägga ut en verksamhet

Hans berättar för oss att åtta av tio fall börjar med att en kund tar kontakt med leverantören och begär en offert. Än så länge har man därför inte behövt använda sig utav massiva reklamkampanjer från IBM:s sida.

Utläggningen börjar med en försäljningsprocess, en upphandling, som tar mellan sex till nio månader. Under denna tid förhandlas det om olika detaljer för att så småningom sluta i ett avtal. Därefter sker en övergångsperiod på minst sex månader och ibland upp till ett år. Detta beror t ex på vilket segment som skall läggas ut.

Vid beslutstagandet om utläggning, så gäller det att företaget noga utvärderat att man själva inte klarar av den tekniska utvecklingen eller de allt mer komplexa systemen för att nå affärsframgång. Finns inte dessa orsaker, så behöver man inte lägga ut, menar Hans. Viktiga frågor att fundera över är därför: Vad behöver vi hjälp med? Har leverantören tillräcklig leveransförmåga?

Det händer att IBM har avböjt ett företags förfrågan om leverantörshjälp. Orsakerna har då varierat. Det har varit för olönsamt eller så har parterna inte kommit överens om t ex viss standardisering. Standardisering är grunden till att det skall bli lönsamt för leverantören. Om företaget med olika operativsystem, olika datormärken o s v, vänder sig till en leverantör så kan leverantören komma med ett förslag som man sedan vrider och vänder på för att det skall passa alla. Detta blir dock mycket kostsamt för företaget samtidigt som villkoren sätts av leverantören. Vill inte företaget acceptera detta blir det inte lönsamt för leverantören att hoppa på projektet utan det är bättre att stanna utanför.

Det händer även att leverantören får fall som är helt oidentifierade. Ingenting är specificerat. Detta kan bli en dyr affär som resulterar i att företaget i sin tur hoppar av.

4.3 Orsaker till varför ett företag väljer att anlita en leverantör

IT är ett allt viktigare verksamhetsområde för ett framgångsrikt företag. En orsak till att företag lägger ut är att de vill bygga på sin egna IT- kompetens med en extern sådan. Allt för att nå affärsframgång. Bidragande orsaker till utläggning kan även vara den tekniska utvecklingen och att allt blir mer komplext. Med komplexiteten menar Hans att det blir svårare och svårare att få tag på kunnig personal. Även om den finns där ute. Att hänga med den nya tekniken samtidigt som företaget skall hinna med att rekrytera personal o s v kan bli en så stor belastning för företaget att de helt enkelt behöver hjälp utifrån. Hjälpen kan t ex bestå i att förvalta datorerna. Att starta dem på morgonen och att Internet-servrar skall vara igång även under helgen kan medföra att företaget har svårt att hitta personal o s v. Då kan utläggning vara ett alternativ.

Om ett företag har en egen dataavdelning med vilken den har ett serviceavtal, och dataavdelningen inte uppfyller avtalskraven. Då ter det sig varken lämpligt från företagets sida att sparka eller inleda en juridisk process mot den egna personalen. Vid anlita av en leverantör får du en annan effekt vid upprättandet av ett regelrätt avtal. Fungerar inte avtalet, så kan företaget med hjälp av det få ersättning för förlorad inkomst, arbetstid eller dylikt. Man kan så till vida ha ett affärsmässigt förhållande på ett annat sätt till en utomstående leverantör än mot den interna avdelningen.

4.4 Avtal

För många företag är ett avtal även ett viktigt syfte till att använda sig av en leverantör. Inga generella avtal finns. De ser olika ut för olika företag samt beroende på vilket segment som läggs ut.

Att kunna säga upp ett avtal är en avtalsfråga. För tidiga avtalsslut kan dock bli komplicerade. Ett avtal kan inkludera personal. Säger avtalet upp, så måste personalen tilldelas nya jobb. Det kan även vara oerhört svårt att ta tillbaka en verksamhet som man lagt ut. Hans vågar t o m påstå att detta ännu inte hänt på hans arbetsplats. Dock kan det bli vanligare om några år.

Det första steget vid ett avtal som parterna inte är nöjda med är att omförhandla. Om parterna inte kan komma överens, vänder sig kunden till en annan leverantör.

Avtalstiden sträcker sig ofta från tre till tio år där fem år anses som det normala fallet. Leverantörerna ser gärna mer av tio- årsavtal, så att de får en möjlighet att satsa på personalutbildning samt ge dem en grundtrygghet om att de kan fortsätta tio år med jobbet.

På vår fråga om det kan stämma med att 20% av avtalen bryts i förtid, förklarar Hans att han gärna vill tro att siffran omfattar alla avtal som omförhandlas. D v s vissa av företagen väljer att byta en leverantör, men för flera räcker det med en omförhandling för att man åter kan bli nöjd.

Hans håller med oss om att de nordiska länderna är sämre på att sluta avtal än t ex Storbritannien. Då är Storbritannien också mest framgångsrikt vad gäller hantering och uppföljning av avtal.

I avtal skall det alltid tas upp några mätbara värden, så att företaget senare lätt kan följa med i processens utveckling.

Det är mycket viktigt att företaget behåller en IT- kompetens. Detta sköts numera oftast av duktiga konsulter. De är även, tillsammans med styrelsen, med i avtalsförhandlingarna. På vår fråga om det ibland fattas avtalsbeslut på lägre nivåer än styrelsenivån, så svarar Hans att det i så fall enbart gäller kontrakt med underleverantörer, s k underhållsavtal. Dessa avtal gäller oftast under ett par år och omfattar sysslor som t ex kan utföras ett par gånger i månaden.

Eftersom det är svårt att förutsäga hur fort teknologin kommer att förändras tar oftast ett avtal upp förnyelse inom området. Avtalet kallas ”Technology refresh”. Detta kan förnyas vartannat år eller vid separata överenskomna tillfällen. Däremot vill företaget ha en avsiktsförklaring i avtalet om att de är beredda att följa med i utvecklingen. Visst kan det finnas en risk

att bli utan den nya tekniken, svarar Hans på vår fråga. Men det händer bara om inte avtalet tar upp detta.

4.5 Priser

En sådan här tjänst inkluderar en del fasta kostnader. För det första finns det en arbetskostnad som innefattar en mans arbete. Dessutom har vi fasta kostnader i form av bil, resekostnader, leverantörskontrakt, lokalkostnader, försäkringar och dylikt. Dessa priser är inte förhandlingsbara. Något som leverantören kan tänka sig att förhandla om är däremot marginalen. Företaget har större chanser till en sådan förhandling om de skriver på för ett tio-årskontrakt.

Under övergångsperioden sätts en särskild kostnad på tjänsten. Denna prislista baseras på de aktuella priserna. Som ett exempel kan vi ta ett avtal som sluts i januari där parterna bestämmer en prisklass som kommer att börja gälla i september. Under övergångsperioden gäller en annan prisklass. Detta beror på att leverantören är osäker på hur jobbet är och vad det egentligen kostar. Priset kan förhandlas på nytt efter övergångsperioden. Priset grundar sig t ex på hur stor arbetsstyrka som krävs för att klara arbetsuppgiften.

Det mest traditionella sättet att prissätta inom kundstöd är att ta betalt per samtal. Det räknas då ut en genomsnittlig samtalstid, och hur många samtal som kommer det blir under en månad. Motiveringen med att lägga ut är att ha fasta kostnader. Varje företag har en årlig IT-budget som de är tvingade att hålla sig till. Därför gör kunden upp med leverantören om en fast årskostnad.

Om datorleverantörerna sköter maskinerna dåligt, så blir det många som ringer till kundstödet. Leverantören tjänar alltså ändå pengar per samtal. Det är viktigt att förhandla om sådana här detaljer också. Att man vid kundstöd t ex bestämmer svarstider så att inte samtalen kan bli hur långa som helst eller att man bestämmer att en viss andel problem måste lösas.

4.6 Framtid

Hans poängterade flera gånger att detta är en bransch under utveckling som växer med raketfart. Han tror att för ett lyckat framtida samarbete mellan leverantör och företag så måste hela konceptet ändras. Avtalen måste förenklas och standardiseras. Kunden och leverantören måste kunna sluta avtal snabbare än vad som sker idag. Dessutom tror han att arbetsbördan kommer att öka kraftigt för leverantören inom denna bransch.

5 SAMMANFATTNING/SLUTSATS

Uppsatsen beskriver innebörden av att ett företag väljer att anlita en extern leverantör som skall ansvara för företagets användarstöd. Vi tar upp för- respektive nackdelar med detta samt beskriver vad som allmänt utgör bra användarstöd och vad som menas med uttrycket ”att lägga ut”.

Frågeställningen var:

- Vad innebär det att lägga ut en del av sin verksamhet?
- Varför vill företag leja ut sitt kundstöd?
- Vilka för- respektive nackdelar finns det med lägga ut företagets kundstöd?
- Vilka framtidsutsikter finns det för denna typ av verksamhet?
- Hur ser bra kundstöd ut?

I PC-branschens början var det nästan en självklarhet att kundstödet skulle vara gratis. När nu både program- och hårdvarupriser har sänkts i takt med den allt ökande konkurrensen tar datorföretagen betalt för kundstödet istället.

Viktiga faktorer för att kundstödet skall fungera bra är bl a att personalen kan sin organisation, har social kompetens och så långt som möjligt kan ge direkta svar. Det är också viktigt att kunna avgränsa vad det är som stöds.

Att ta steget ut och lägga ut hela eller delar av sin verksamhet är aldrig ett lätt beslut för ett företag. Två viktiga huvudorsaker till beslutet måste finnas, för att anlitandet av en extern leverantör skall vara befogad. Det första är att man har kommit fram till att IT- verksamheten är mycket viktigt för företagets affärsframgångar. Med utläggningen vill då företaget komplettera sin egna IT- kompetens med leverantörens. Det andra skälet är att den tekniska utvecklingen går framåt oerhört snabbt samtidigt som allting blir mer komplext. Finns inte dessa två grundorsaker, finns det skäl att tänka över beslutet en gång till.

En orsak till att ett företag vill lägga ut sitt kundstöd är oftast att samtalen har blivit fler och att diagnostiseringen och felhanteringen av problemet har blivit svårare. Fördelar med att lägga ut en del av verksamheten varierar mycket från ett företag till ett annat.

Några av de fördelar som finns med att lägga ut är:

- Kompetens: Genom att anlita rätt leverantör har man tillgång till kompetent personal och slipper personalförbrukning och semester.
- Ekonomi: För varje budgeterad krona som används till användarstöd, får man räkna med ytterligare tre, som blir dolda kostnader. Om företaget däremot ej skulle satsa på kundstödet skulle irritationen och väntetiderna växa samtidigt som effektiviteten minskar.

- Ny teknik: Företaget slipper att själv stå för nyinvesteringar. Små företag kanske inte ens har resurser eller kapital för att hänga med i nysatsningar.

Några av de nackdelar som finns med att lägga ut:

- Ekonomi: Det är inte alltid självklart att leverantören är motiverad att minska företagets kostnader, om inte avtalet tagit upp detta. Leverantören vill istället att kunden ska få det den vill ha, medan priset kan bli högre än vad företagsledningen räknat med.
- Kunskapsförlust: Den interna personalen har en bättre kunskap om företaget samt att de är mer angelägna om att lösa problemet för företagets bästa.

För att nå ett lyckat samarbete måste parterna ha ett detaljerat avtal som båda känner att de är nöjda med. Vi kan inte nog poängtera avtalets betydelse ur både företagets och leverantörens synvinkel. Utan ett noggrant genomgången avtal om teknisk utveckling, personal, tidsåtgång, prissättning etc kan samarbetet resultera i mycket dåliga erfarenheter.

I framtiden kommer utläggningen att öka och leverantörer kommer att få mycket mer att göra. På grund av detta måste avtalen bli enklare med mer standardvarianter. Det är viktigt att företaget och leverantören snabbare kommer fram till en överenskommelse.

Det har väckts en hel del nya frågor under arbetets gång. Varje rubrik kan inspirera till vidare undersökningar. Något vi själva har funderat vad gäller användarstöd är hur utbildningen av personalen ser ut? Vad krävs det av personligheterna bakom telefonerna eller ute på fältet? Dessutom, trots frågan i enkäten, fick vi aldrig svar på om kvalitén på kundstödet ökar i och med att kunden får betala för det. Vad gäller uppsatsens huvudtema, att anlita en extern leverantör, finns det en mängd områden att fördjupa sig i. Vad kostar det för företaget att leja ut sitt kundstöd? Hur standardiseras ett avtal? Vad är sannolikheten att en utlagd verksamhet kan tas tillbaka med lyckat resultat? Hur mäter man leverantörernas leveransförmåga?

Att skriva ett examensarbete har varit mycket lärorikt. Dock har det inte varit helt smärtfritt. Kanske är det en nackdel att skriva uppsatsen just på våren. Vi fick nämligen uppleva problematiken med helger. Påsken följdes av Valborg som följdes av Kristi Himmelfärd o s v. Dessa månader kan det vara oerhört svårt att få företag att ta sig tid med studenter som vill intervjua! Vad gäller att få tag på intervjuoffer på företaget IBM, så led vi dock nederlag av andra orsaker. Istället för att bli hänvisade till rätt person, så slussades vi från den ena till den andra för att till slut få veta att vi eventuellt inte kan hitta det vi söker här i Sverige utan måste bege oss utanför rikets gränser. Eftersom vi varken hade tid eller resurser till detta, så kan vi inte annat än att ta upp detta exempel som en varning för nästkommande studenter! Att vi slutligen lyckades få en intervju med personal från IBM har vi kontakter på Volvo att tacka för.

Vissa problem har även uppkommit i jakten på litteratur. Efter att ha besökt ett flertal bibliotek, står vi i kö för de fåtal böcker vi har fått fram genom sökningar om ämnet uppsatsen behandlar. Trots att flera av dessa böcker borde varit tillbaka på biblioteket i början av maj, så har dessa tyvärr ännu inte nått oss.

6 KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Böcker o d

Hamrin, K. & Qwerin, N., 1994, *ADB-köparen*. Studentlitteratur, Lund.

Artiklar ur tidskrifter

Dahmén, L., 1996, Gift dig med rätt typ. *Computer Sweden*, nr 58.

Nilsson, Å., 1996, Höjd säkerhet resultat av outsourcing. *Computer Sweden* nr 5.

Sjögren, N., 1996, Risk för outsourcing minskar IT-kostnader. *Computer Sweden* nr 77.

Tornwall, M., 1998, Litar du på din leverantör? *Computer Sweden* nr 40.

Wallström, M., 1998, Kunder lägger krokben för sig själva. *Computer Sweden* nr 6.

Wallström, M., 1998, Missnöje med outsourcing vanligt. *Computer Sweden* nr 26.

Wallström, M., 1997, Missnöje med outsourcing. *Computer Sweden*, nr 31.

Wallström, M., 1997, Dåliga outsourcingavtal. *Computer Sweden*, nr 67.

Wallström, M., 1997, Outsourcingboom i Sverige. *Computer Sweden*, nr 68.

Wallström, M., 1997, Kraftig ökning för PC-outsourcing. *Computer Sweden*, nr 1997 10-07.

Wallström, M., 1996, IT ger fördelar - men lönsamheten osäker. *Computer Sweden*, nr 02.

Wallström, M., 1996, Många missnöjda med outsourcing. *Computer Sweden*, nr 31.

Wallström, M., 1996, Outsourcing blir strategiskt. *Computer Sweden*, nr 61.

Wallström, M., 1996, Allt mer IT läggs ut. *Computer Sweden*, nr 61.

Wallström, M., 1996, Nytändning för outsourcing. *Computer Sweden*, nr 61.

Extern skribent, 1996, Spara med support och help desk. *Computer Sweden*, nr 9.

Internetadresser

Petersson, L., 1997, *Outsourcing*. Institutionen för Informatik vid Göteborgs universitet (uppsats), Göteborg. URL: <http://w3.adb.gu.se/~s96pip/outk.htm> Inhämtningsdatum: 980331

HR Alliances: <http://www.linkageinc.com/out98/newsltr3.htm>, *Outsourcing as a strategic weapon* hämtad från Outsourcing and Human Resources, av Philip J. Harkins, Stephen M. Brown, Russell Sullivan Inhämtningsdatum: 980415

Publicerade källor

Rapporter o d

Lusher, C., 7 June 1995, *Support Strategies: Tools and Outsourcing for Help Desk*. Gartner Group.

Tutnick, D., 16 January 1996, *Dilemma: Invest in the Help Desk Staff or Outsource it?* Gartner Group.

Dec, K., Leigh, J., 9 May 1997, *Outsourcing: Planned Strategy or Panic Button?* Gartner Group.

Leigh, J., Terdiman, R., 9 June 1997, *True or false: Outsourcing saves money*. Gartner Group.

Strömberg, S., Lindahl, S., 1996, *Kundsupport- ett nödvändigt ont?* Institutionen för Informatik vid Göteborgs universitet (examensarbete), Göteborg.

Övriga källor

Intervju med Inge Forsberg, chef för global support management på Volvo, 980430.

Intervju med Hans Kempka, försäljare på IBM.

Enkät svar från Carl-Johan von Plomgren på WM-data.

Enkät svar från följande företag:

Dan Ekstrand på Göteborgs Universitet

Ola Forssander på ADB-gruppen i Örebro

Stefan Larsson på Volvo IT

Inger Helldén på Byggdok, Institutet för byggdokumentation

Beckman-Ståhl, A-M. (red.), Bergsten, P-O. (red.), Kågerman, M. (red.), 1994 (upplaga 4:4), *Att utreda, forska och rapportera*. Lagerblads, Karlshamn.

Seymour, D.T., 1992, *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Högsbo Grafiska AB, Göteborg.

BILAGOR

Bilaga ett.

Enkätfrågorna som skickades till tio företag angående kundstöd.

1. Vad tycker Ni utmärker en bra kundstödsorganisation (arbetssätt, utbud till kunderna, personalkompetens m m)?
2. Hur fungerar stödorganisationen på Ert företag?
3. Varför är kundstöd viktigt? Vad har företaget att vinna på att ge bra kundstöd?
4. Hur tycker Ni att stödverksamheten har ändrats de senaste 10 åren?
5. Hur ser framtidens stödverksamhet ut?
6. Skall kunden betala för att få kundstöd? Ger det i så fall bättre kundstöd och på vilket sätt?

Bilaga två.

Intervjufrågorna som var grunden för intervjuerna med Hans Kempka, IBM, och Carl-Johan von Plomgren, WM-data.

OM OUTSOURCING

- * Hur definierar ni utläggning av en verksamhet? Vad innebär det?
- * Använder Ni uttrycket "outsourcing" eller föredrar Ni något svenskt begrepp ("lägga ut" etc.)?
- * Hur går det till att lägga ut? Hur lång är processen från att Ni blir kontaktade till att verksamheten är utlagd?

AVTAL

- * Finns det några generella avtal? Vad omfattar de?
- * Är det möjligt för en kund att säga upp sitt avtal? Hur går kunden tillväga?
- * Har det någon gång hänt att Ni avböjt en förfrågan från ett företag och i så fall varför?
- * Hur sätter Ni priset för Era tjänster? Är de förhandlingsbara?

FRAMTID

- * Hur ser framtidsutsikterna ut för utlagt kundstöd?

KUNDSTRUKTUR

- * Hur många kunder har Ni som har lagt ut någon del av sin IT- verksamhet?
- * Hur många av dessa har lagt ut delar eller hela sitt kundstöd?
- * Vilken typ av företag väljer att lägga ut sin verksamhet, dvs vilka är Era kunder?
- * Hur hittar Ni Era kunder?
- * Vad anser Ni är orsakerna till att företag vill lägga ut sitt kundstöd? Dvs, vad anser Ni är fördelarna med utlagt kundstöd?
- * Vad anser Ni är den främsta orsaken till att företag inte vågar ta steget fullt ut, dvs vad är orsaken till att man väljer att avvakta med utläggning? (Vad är man "rädd" för?)